



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Kartläggning av nyckelkompetenser

- En studie om vilka kompetenser som identifieras som mest viktiga för inköpare på ett byggföretag

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Josefin Andersson
Handledare: Monica Larsson
Juni 2013

Abstract

Bachelor Thesis, credit 15

Year: 2013

Supervisor: Monica Larsson

Examiner: Karin Wass

The concept *competence* is considered to be difficult to define. Therefore, it may be problematic to define competence in business and to evaluate the level of skills of employees (Thomsen, 2010). In this study the aim has been to identify key competencies for employees working as purchasers for Skanska Nordic Procurement Unit (NPU). These key competencies will afterwards help Skanska NPU to evaluate purchasers' level of competence.

The theoretical framework of the study consists of three different parts. The first part is an explanation of what the concept *competence* stands for. The second part is a description of how companies can conduct a competence mapping process. Finally, a description of different levels of action is presented. The research method for the study was to use qualitative semi-structured interviews. The interviews were conducted with six purchasing managers, who all work at Skanska NPU.

In this study 17 key competencies were identified and categorized into four different paragraphs to enable a deeper understanding. What was prominent in the study was that most of the identified key competencies were categorized into the paragraph *professional technical expertise*, which are techniques, methods, knowledge's and rules that employees need for a specific profession. Some of the competencies were categorized into more than one paragraph, which clearly shows that the paragraphs are closely interrelated. However, it is evident to remember that all paragraphs are equally important and that they together construct functional competence, which is a persons functional ability in a specific work situation.

It was also noted that the respondents' answers varied significantly. Two potential explanations for that, is that there are different roles of purchasers at Skanska NPU and that the respondents may have different views on the concept competence.

Keywords: Competence, Mapping of competencies, Key Competencies, Purchaser and Competence Flower

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Bakgrundsinformation Skanska AB	2
1.3 Syfte	3
1.4 Frågeställning	3
2. Tidigare forskning	4
2.1 Kompetensbegreppet	4
2.2 Kompetensblomman	5
2.3 Kartläggning av kompetens	7
2.4 Handlingsnivåer	8
3. Metod	9
3.1 Val av ansats	9
3.2 Val av datainsamlingsmetod	9
3.3 Urval	10
3.4 Genomförande	10
3.5 Etik	12
3.6 Tillförlitlighet	13
3.7 Metoddiskussion	13
4. Analys & Tolkning	14
4.1 Kompetensbegreppet	14
4.2 Kartläggning av kompetenser	15
4.3 Sammanställning av kompetenser i kompetensblomman	15
4.3.1 Yrkesteknisk kompetens	16
4.3.2 Strategisk kompetens	22
4.3.3 Social kompetens	23
4.3.4 Personlig kompetens/förhållningssätt	24
4.3.5 Kategorisering av kompetenser i fler än en delkompetens	24
4.3.6 Funktionell kompetens	26
4.4 Tolkning av kompetenser	27
5. Diskussion och slutsatser	29
5.1 Vilka nyckelkompetenser identifierades	29
5.2 Hur nyckelkompetenserna identifierades	30
5.3 Sammanfattning	31
6. Rekommendationer och fortsatt forskning	32
6.1 Rekommendationer till företaget	32
6.2 Fortsatt forskning inom området	32
7. Litteraturförteckning	33
8. Bilagor	34
Bilaga 1 Intervjuguide	34
Bilaga 2. Vilka nyckelkompetenser identifierades	36

Inledning

I följande avsnitt presenteras bakgrunden till studien samt problematiseringen av ämnet som ligger till grund för studien. Därefter ges en bakgrundsinformation om företaget som studiens empiri byggs på. Avslutningsvis ges en redogörelse för syftet med studien samt de frågeställningar som ligger till grund för studien.

1.1 Bakgrund

Den snabba teknologiska utvecklingen och den ökade internationella handeln med varor och tjänster har bidragit till att många företag har mött hårdare konkurrens om lönsamhet. Den hårdare konkurrensen leder till att företag måste kunna anpassa sig till de rådande omständigheterna i en allt snabbare takt (Ax, Johansson och Kullvén, 2009) men också attrahera, bibehålla och utveckla medarbetare som tillgodoser organisationens kompetensbehov (Granberg, 2009). Det är medarbetaren som är företagets viktigaste resurs och skapar produkten, utvecklar kvaliteten och genererar värdet. Med rätt person för en viss uppgift kan mål nås inom företaget (Lindelöw, 2008). Det kan bidra till en bättre konkurrenskraft.

För att tillgodose företagets behov av personal med rätt kvalifikationer kan en kartläggning av vilka kvalifikationer som är viktiga för en specifik arbetsroll, tjänst eller befattning göras. Därefter kan även en kartläggning av vilka kompetenser som behöver utvecklas hos olika befattningshavare göras (Lundmark, 1998). En sammankoppling mellan företagets behov och medarbetarnas kvalifikationer kan bidra till effektivare användning av medarbetarnas kompetenser. Det finns dock ingen entydig definition på begreppet *kompetens*, det anses vara ett brett och svårpreciserat begrepp. Därför kan det vara problematiskt att identifiera medarbetarnas viktigaste kompetenser inom företag samt utvärdera dessa (Thomsen, 2010). Enligt Lai (2010) är *nyckelkompetenser* de viktigaste och mest avgörande kompetenserna för vad som krävs för en specifik arbetsroll, tjänst eller befattning. Studiens utgångspunkt är att genomföra en identifiering av nyckelkompetenser för inköpare inom ett stort byggföretag.

Enligt Lind (2010) har inköpsrollen gått från att vara en försörjningsenhet till att bli en avgörande faktor för företagets lönsamhet. Inköpsrollen anses som en affärsmässig kompetens som tillför värde i företag, vilket gör det viktigt för företag att fastställa vilka kompetenser

som är viktiga och arbeta fram ett sätt för att kompetensbehoven tillgodoses. För att uppnå lönsamhet bör företagen uppmana inköparna att arbeta med strategiska inköp (Persson, 2006). Att göra strategiska inköp handlar om affärsansvar, vilket handlar om att inköparen väljer en leverantör som agerar som förväntat. Leverantörerna måste t.ex. uppfylla vissa normer som miljömässiga, sociala och/eller etiska regler som inköpsorganisationen kräver. Leverantörerna blir en del företagets ansikte gentemot företagets kunder och även en del av företagets konkurrensförmåga (Lind, 2010).

Att granska hur en kompetenskartläggning genomförs och ha vetskap om hur nyckelkompetenser identifieras på ett större företag är en intressant fråga ur ett personalvetarperspektiv eftersom kartläggningen av kompetenser utgör grunden för kompetensutveckling. Det är ofta HR- funktionen som arbetar med kompetensutveckling och utbildning som blir aktuell för medarbetarna. Uppsatsens ämne valdes för att få en djupare inblick inom området.

1.2 Bakgrundsinformation Skanska AB

Skanska AB är en multinationell byggkoncern som verkar i flera länder. Inom koncernen finns fyra verksamhetsgrenar, dessa är byggverksamhet, bostadsutveckling, kommersiell fastighetsutveckling och infrastrukturutveckling. Inom varje verksamhetsgren förekommer affärsenheter. Inköpsenheten Skanska Nordic Procurement Unit, förkortas Skanska NPU verkar i Norden och drygt 200 inköpare är verksamma inom olika inköpsroller. De finns bl.a. operativa inköpare som skriver produktavtal, specialistinköpare som är nischade på ett specifikt område, strategiska inköpare och logistiker.

Skanska använder sig i dagsläget av en *modell* som är till för att utvärdera nyckelkompetenser och som ligger till grund för att kunna utföra eventuell kompetensutveckling för medarbetarna. Modellen är till för att *kompetensgap* ska kunna upptäckas, det vill säga kompetensnivån för vad medarbetarna bör ha samt kompetensnivån för vad faktiskt medarbetaren har. Modellen är utformad så att medarbetarnas kompetensnivå blir fastställd, genom att en medarbetare uppskattar sig själv samt att dennes chef uppskattar medarbetaren. Därefter kan en bedömning göras om medarbetaren är i behov av kompetensutveckling. I dagsläget är inköpsrollerna inte delaktiga i modellen. En identifiering av nyckelkompetenser kommer att genomföras för att kunna utvärdera kompetensnivån för inköparna. Skanska har gett mig i uppdrag att påbörja arbetet med att identifiera nyckelkompetenser för inköparna.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att identifiera nyckelkompetenser för inköpare på Skanska NPU, vilket kommer att göras genom intervjuer med inköpschefer på företaget. Vidare genomförs en kartläggning av de identifierade nyckelkompetenserna. Dessa nyckelkompetenser kommer ligga till grund för ett fortsatt arbete för att kunna utvärdera kompetensnivån för inköparna på företaget.

1.4 Frågeställning

- *Vilka kompetenser identifierar inköpscheferna som nyckelkompetenser för inköpsrollerna på Skanska NPU?*
- *Hur identifierar inköpscheferna nyckelkompetenser hos inköpare på Skanska NPU?*

Tidigare forskning

Det förekommer olika definitioner av kompetensbegreppet och nedan klargörs några av dem. Vidare förklaras "kompetensblomman" ett kompetensverktyg som beskriver hur kartläggning av kompetens kan genomföras inom ett yrkessammanhang. Avslutningsvis beskrivs ett antal handlingsnivåer som påverkar hur individer upplever sitt eget handlande.

2.1 Kompetensbegreppet

Kompetensbegreppet kommer av det latinska ordet "compententia" och betyder "sammanträffande" och "överensstämmelse". Från början kommer ordet från co'mpeto som betyder "vara ägnad", "räcka till" och "vara kompetent" (Granberg, 2009).

Enligt Thomsen (2010) är kompetensbegreppet ett brett och svårpreciserat begrepp som står för något som värdesätts och efterfrågas i samhället. Författaren anser vidare att kompetens sätts i relation till individ, arbete och förmåga (Thomsen, 2010). Granberg (2009) anser att begreppet kompetens innefattar kunskaper och färdigheter som är grundade på erfarenheter, förhållningssätt och förmåga till korrekt bedömning och värdering (Granberg, 2009). Kock (2009) och Lundmark (1998) beskriver kompetensbegreppet som att individer besitter en kunnighet, skicklighet och förmåga att utföra uppgifter i olika situationer. Det handlar om att ha en potentiell handlingsförmåga genom att använda kunskaper, sociala färdigheter och attityder i relation till en viss uppgift, situation eller arbete (Kock, 2009; Lundmark, 1998). Kompetensbegreppet handlar inte bara om att individen ska inneha en formell kompetens, såsom en utbildning eller behörighet. Individen måste också kunna tillämpa ämneskunskapen i förhållande till de krav som ställs, vilket kan innebära en osäker eller oförutsägbar situation (Granberg, 2011; Ellström, 2006).

Enligt Lai (2010) och Bjurklo & Kardemark (1998) är nyckelkompetenser de viktigaste och mest avgörande kompetenserna. Nyckelkompetenserna beskriver vilken utbildning och erfarenhet som krävs för en specifik tjänst eller befattning. Lai (2010) beskriver vidare att ett företag bör komma överens om att nyckelkompetenser ska användas och utnyttjas i både formella och informella arbetssituationer för att företaget ska kunna arbeta strategiskt med kompetenser.

Enligt Lindelöw (2008) är det viktigt att alla medarbetare i en organisation har samma syn på kompetensbegreppet för att ett *kompetensstrategiskt arbete* i organisationen skall fungera. Kompetensstrategiskt arbete innebär att arbeta långsiktigt och kontinuerligt med kompetenser för att medarbetarna på ett företag ska inneha de kompetenser som en specifik arbetsroll, tjänst eller befattning kräver. För att kunna identifiera de färdigheter och förhållningssätt individer besitter, anser Lindelöw (2008) att det är effektivt att använda ett kompetensverktyg och välja dimensioner utifrån det. Ett företag som använder sig av ett kompetensverktyg sammanfattar på så vis färdigheter och förhållningssätt som påverkar en yrkesrelaterad prestation, definierar olika begrepp och organisationens medarbetare får ett gemensamt språk. Vidare beskriver Lindelöw (2008) att organisationer som implementerar ett kompetensverktyg lättare kan lägga till nya kompetenser samt eventuellt avveckla kompetenser som inte längre är nödvändiga. Lindelöw (2008) anger ett exempel på ett kompetensverktyg, vilket en uppdelning av personliga kompetenser, sociala färdigheter, ledarskapsförmågor och intellektuella färdigheter är huvudgrupper. Ett antal kompetenser befinner sig under huvudgrupperna med en beskrivning av vad kompetenserna betyder (Lindelöw, 2008). Det finns andra verktyg som är uppbyggda på liknande sätt. Lundmark (1998) och Granberg (2011) beskriver ett kompetensverktyg vilket kommer beskrivas mer utförligt nedan.

2.2 Kompetensblomman

För att företag effektivare ska kunna utföra kartläggning och kategorisering av kompetenser kan ett kompetensverktyg, även kallad kompetensmodell användas. (Granberg 2011). Lundmark (1998) beskriver en kompetensmodell som kallas *kompetensblomman*. Kompetensblomman är uppbyggd som en blomma med ett mittenblad och fyra blad runt om mittenbladet. Mittenbladet består av delkompetensen *funktionell kompetens* och de andra bladen består av delkompetenserna *yrkesteknisk kompetens*, *strategisk kompetens*, *social kompetens* och *personlig kompetens/förhållningssätt*. Delkompetenserna är till för att tydliggöra att funktionell kompetens är beroende av olika delkompetenser. Dock hänger de ihop och går in i varandra (Lundmark, 1998). Delkompetenserna kommer att beskrivas mer utförligt nedan.

Yrkesteknisk kompetens

Den första av de fem delkompetenserna som ingår i kompetensblomman är yrkesteknisk kompetens som innefattar de grundläggande kunskaper och färdigheter som krävs för den

aktuella yrkesverksamheten (Lundmark, 1998). Granberg (2011) anser att yrkesteknisk kompetens innebär att ha en förmåga att kunna använda de verktyg som förekommer för en specifik tjänst, arbetsroll eller befattning. Det innebär också en förmåga att kunna använda teorier, taktiker, metoder, föreskrifter, lagar och tillämpa dessa i olika moment. För t.ex. en lärare innebär den yrkestekniska kompetensen att läraren innehar kunskap om ämneskunskaperna och är medveten om hur synen på kunskap och lärande påverkar undervisningen. Dessutom bör en lärare ha principer för hur planering och genomförande av utbildning och undervisning skall utföras (Granberg, 2011). Enligt Kock (2009) ingår *formell kompetens* i den yrkestekniska kompetensdelen, vilket innebär att en individ innehar en utbildning som ofta hör ihop med ett behörighetsbevis. Ansvar är ofta knuten till personens formella kompetens genom att uppgiften måste skötas på rätt sätt och bör därför garantera att individen är kompetent att utföra vissa uppgifter (Kock, 2009).

Strategisk kompetens

Strategisk kompetens är den andra delkompetensen i Lundmarks (1998) beskrivning av modellen, vilken innefattar kunskaper om verksamhetsidéen och målen för verksamheten. Att ha kunskap om dessa mål och förstå hur de påverkar handlandet i en viss situation ingår, liksom att förstå sin egen roll i organisationen. Kompetensdelen innefattar också arbete utifrån en helhetssyn på verksamheten, att planera och arbeta utifrån givna mål liksom att ifrågasätta etablerade sanningar (Lundmark, 1998).

Social kompetens

Enligt Lundmark (1998) består den sociala delkompetensen av förmåga att samarbeta i grupp, kunna utföra ett socialt samspel och knyta sociala kontakter. Social kompetens innehåller också individers förmåga att visa hänsyn och respekt när det behövs samt att kunna lyssna och anpassa sig olika sorters arbetssituationer. Granberg (2011) beskriver social kompetens som en kommunikativ dimension och anser att det blivit viktigare i dagens arbetsliv att kunna samarbeta och samspela med andra i arbetet. Författaren anser vidare att den sociala kompetensdelen också avser förmåga att fungera tillsammans med andra människor, utveckla, upprätthålla och ta tillvara kontakter och nätverk samt förmedla budskap och handledning (Granberg, 2011).

Personlig kompetens/förhållningssätt

Den fjärde delen är enligt Lundmark (1998) personlig kompetens som handlar om personers förhållningssätt, värderingar, etik, ansvar, kreativitet och hur människosynen påverkar agerandet. Enligt Granberg (2011) innebär personlig kompetens beteenden och tankemönster som påverkar individers unika anpassning till miljön. Genom intresse för att interagera med andra människor, mognad, självförtroende och organisationsförmåga påverkar det förutsättningarna för ett bra resultat i ett givet arbete. Författaren konstaterar att processen utvecklas hos individer och den tar lång tid (Granberg, 2011).

Funktionell kompetens

Lundmarks (1998) beskrivning av den femte och sista delkompetensen är funktionell kompetens som är en integrering av de övriga delkompetenserna. Funktionell kompetens är en funktionsförmåga i en konkret arbetssituation som uppstår när de andra kompetensdelarna samordnas (Lundmarks, 1998). Granberg (2011) anser att funktionell kompetens består av alla delkompetenserna tillsammans och hur de uttrycks och kombineras i olika situationer. Författaren menar att denna kompetens är beroende av individers tankar och föreställningar om vilka kompetenser som är viktiga och mindre viktiga att tillämpa i det aktuella fallet (Granberg, 2011).

2.3 Kartläggning av kompetens

Enligt Lundmark (1998) är syftet med *kompetenskartläggning* att få en systematisk och bättre bild av utbildning och utvecklingsbehov. Syftet är också att få ett effektivare arbete med kompetensutveckling för medarbetarna inom ett företag. Lundmark (1998) anser att kompetenskartläggningen görs genom att först ta reda på vad synen för kompetensbegreppet innebär för företaget, vilka kvalifikationer som krävs för det som ska kartläggas och vilka nyckelkompetenser som är mest avgörande (Lundmark, 1998).

Lundmark (1998) beskriver i olika steg hur en kompetenskartläggning kan genomföras. Första steget enligt författaren är *datainsamling* som innebär att man tillfrågar en målgrupp om vilka kompetenser de anser vara viktigast. Man frågar också vilka kvalifikationer som krävs för den specifika arbetsroll, tjänst eller befattning som kompetenserna ska kartläggas för. Det är värdefullt att inhämta information från olika *nyckelpersoner* för att förstå vilka kvalifikationer och kompetenser som är mest avgörande. Det är också viktigt att välja rätt nyckelpersoner som ger korrekt information. Informationen belyser behov och krav på de

kompetenser nyckelpersonerna anger. Efter att den insamlade empirin är gjord måste informationen *systematiseras, analyseras och tolkas*, vilket innebär att informationen sammanfattas och jämförs mellan nyckelpersonerna. Det är dock viktigt att all information blir sammanställd eftersom det kan vara relevant att få ta del av alla nyckelpersoners åsikter om vilka nyckelkompetenser som de identifierar. Det är sedan centralt att *jämföra nyckelpersonernas svar* om vilka kompetenser de anser vara nyckelkompetenser. Genom *sammanställningen* av informationen från nyckelpersonerna kan mönster upptäckas och generella synpunkter, eventuell motsägande information samt kompletterande information kan fås fram (Lundmark 1998).

2.4 Handlingsnivåer

Granberg (2009) beskriver att det finns olika sätt att tänka kring begreppet *lärande* som handlar om vad människor lär, när de lär och under vilka villkor de lär. Lärprocesser betraktas från individers egna perspektiv om hur individer löser problem, lär sig handla, lär och utvecklar kunskaper och hur de uppfattar och tolkar sin uppgift. Granberg (2009) beskriver fyra olika *handlingsnivåer*, vilka handlar om hur individer handlar i olika situationer. Genom att företag förstår medarbetarnas handlande i olika situationer kan de lättare förstå medarbetarnas lärande. De fyra olika handlingsnivåerna är *rutinbaserad nivå*, *regelbaserad nivå*, *kunskapsbaserad nivå* och *nivå för reflektivt handlande* (Granberg 2009), vilka beskrivs mer utförligt nedanför.

Den *rutinbaserade nivån* innebär handlingar som görs per automatik och genom rutiner. Handlingarna är intuitiva och kallas också för *tyst kunskap*. Handlingar på denna nivå har låga krav på uppmärksamhet och utförs samtidigt och med mindre ansträngning. Den *regelbaserade handlingsnivån* styrs av mer eller mindre medvetna regler. Det krävs att individen identifierar och tolkar observationer av händelser och har en förmåga att avgöra vilka regler som ska gälla i olika sammanhang. Reglerna kan handla om instruktioner, tidigare erfarenheter eller problemlösningar i specifika situationer. På *kunskapsbaserad nivå* styrs handlandet av ett medvetet analytiskt tänkande i vilket individen reflekterar över tidigare erfarenheter och använder tillgänglig kunskap i sammanhanget. Kunskapen representeras i en kognitiv struktur så som individen uppfattar saker. Handlandet av kunskapsbaserad nivå krävs framförallt i nya situationer. *Reflektivt handlande* styrs däremot av återkommande reflektioner över uppgiften som individen blivit tilldelad och baseras på verksamhetens mål, policy och analys av det egna handlandet (Granberg, 2009).

Metod

I metodavsnittet presenteras vilken ansats som valts, vilken datainsamlingsmetod som använts, vilket urval studien bygger på samt hur genomförandet gått tillväga. Avslutningsvis beskrivs de etiska principerna som studien förhållit sig till.

3.1 Val av ansats

Enligt Patel och Davidsson (2011) inleds ett forskningsarbete alltid med ett problem som är utformat med forskningsfrågor, vilket ger ett vidare intresse att söka fördjupad kunskap inom området. Därefter väljs vilken metodansats som ska användas, valet görs efter hur forskningsfrågorna i studien är utformad. En av metodansatserna är kvalitativ forskningsmetod, vilket innebär att resultaten som eftersöks skapar en djupare förståelse för det område som undersöks och forskningen fokuserar på ”mjuka” värden (Patel & Davidsson, 2011). Utifrån studiens två frågeställningar valdes en kvalitativ ansats för att undersöka dels vilka kompetenser respondenterna identifierar som nyckelkompetenser för inköpsrollerna på Skanska NPU dels hur de identifierar nyckelkompetenser. Eftersom en kvalitativ ansats valdes kunde en djupare bild av respondenternas egna åsikter och tankar erhålls. Bryman (2011) anser att i en kvalitativ studie läggs fokus på att förstå människors handlingsmönster i specifika situationer vilket ger möjligheter till en djupare förståelse för enskilda personers tankegångar.

I studien valdes en deduktiv ansats eftersom tidigare forskning inom ämnet skulle färga de resultat som framkom i studien. Patel & Davidsson (2011) beskriver att forskare som använder ett deduktivt arbetssätt ”följer bevisandets väg”. Tidigare forskning inom området läses in för att sedan kunna samla data, analysera den och dra slutsatser (Patel & Davidsson, 2011). Innan empirisk data samlades in gjordes en genomläsning av tidigare forskning för att få kunskap inom ämnet och begreppsliga verktyg att studera forskningsfrågan. Dock gjordes genomläsning även under och efter att den insamlade empiriska data var gjord för att få ännu mer kunskap inom området. Enligt Patel & Davidsson (2011) kan en bra metod vara att växelvis söka litteratur för att få mycket kunskap inom problemområdet.

3.2 Val av datainsamlingsmetod

För studien valdes semistrukturerade djupintervjuer med öppna frågor för intervjutillfällena. Bryman (2011) beskriver att i semistrukturerade intervjuer upprättas frågor i ett frågeschema

där ordningsföljden av frågorna kan variera från intervjutillfälle till intervjutillfälle. Intervjuaren kan ställa uppföljningsfrågor, frågor för att förtydliga eller klargöra viktiga svar som respondenten anger. Den semistrukturerade intervjuprocessen är flexibel vilket innebär att intervjuaren bör återknyta till det som sagts tidigare och ställa följdfrågor på de som respondenterna anser viktigt eller är intresserade av (Bryman 2011).

Studiens intervjuguide utformades i olika teman för att underlätta intervjun. Temana blev *allmänt om intervjupersonen, kompetens, kompetenskartläggning och framtid*. Varje tema innehöll flera öppna frågor som ställdes till intervjupersonerna och inte nödvändigtvis i följd utan beroende på intervjupersonen. Alla intervjuerna kom att bli olika på grund av att intervjufrågorna anpassades efter respondentens svar, dock beaktades alla teman och frågor i den intervjuguide som utformades innan alla intervjutillfällen.

3.3 Urval

För att uppnå studiens syfte valdes ett målstyrt urval ut med hjälp av uppdragsgivaren. Enligt Bryman (2011) används ett målstyrt urval för att välja ut deltagare på ett strategiskt sätt som blir relevant för forskningsfrågan. I urvalet beaktades Lundmarks (1998) beskrivning att när en kompetenskartläggning genomförs är det värdefullt att inhämta information från olika nyckelpersoner som besitter erfarenhet och kunskap inom området. Urvalet kom att bestå av sex inköpschefer som tidigare arbetat som inköpare och har mycket kunskap och är väl insatta inom området. Alla respondenter var från samma enhet vilken var Skanska NPU. Dock skiljde sig den geografiska placeringen dem åt då respondenterna arbetar i olika länder. De var också av olika kön och åldrar samt hade olika bakgrunder och erfarenheter. Det kan vara fördelaktigt att använda sig av respondenter med olika bakgrund i studien för att få ett bredare urval (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud 2004).

3.4 Genomförande

I studiens början upprättades en tidsplan i olika steg för att ha mål om när vissa delar skulle vara färdiga. Först framställdes syftet och frågeställningarna för studien. Därefter gjordes en genomläsning av tidigare forskning inom ämnet som intervjumaterialet skulle byggas på. Den tidigare forskningen gav också en djupare kunskap inom ämnet. Bryman (2011) beskriver att deduktiv ansats innebär att studiens resultat byggs på tidigare forskning inom ämnet och att resultatet speglas av tidigare forskning. Enligt Patel & Davidsson (2011) är det viktigt att

forskaren innehar relativt goda kunskaper om problemområdet, vilket det därför kan vara en bra metod att växelvis söka litteratur och arbeta med andra delar. En genomläsning av tidigare forskning gjordes även efter och under insamling av empirisk data.

Samtliga intervjuer genomfördes under perioden 15 - 22 april 2013 på arbetsplatsen eller via videokonferens. De intervjuer som genomfördes via videokonferens gjordes för att underlätta för de respondenter som arbetade i andra länder och inte hade tid eller möjlighet att resa för ett personligt möte. Innan intervjuerna lästes företagets egna dokument, vilka handlade om tidigare redogörelser angående nyckelkompetenser för inköpare och kom väl till pass. De gav en bättre förståelse för vad inköpsrollerna på företaget innebar samt låg till grund för utformandet av intervjuguiden. Intervjuguiden innehöll allmänna frågor om personens bakgrund för att få en bild av vem personen var samt få igång en lättsam konversation. Intervjuguiden innehöll också frågor om vilka kompetenser respondenterna ansåg vara nyckelkompetenser samt skulle en beskrivning ges om de nyckelkompetenser de angav. De avslutande frågorna handlade om hur respondenterna ansåg att en kompetenskartläggning bör gå till. Som tidigare sagts ställdes frågorna nödvändigtvis inte i samma ordning utan det varierade från intervju till intervju för att få ett så bra flyt i varje intervju som möjligt.

Eftersom intervjuerna endast är genomförd av en person var inspelning viktigt vid varje intervju. För de intervjuer som genomfördes via videokonferens visade sig inspelning vara ännu viktigare eftersom det var svårare att tolka informationen från dessa intervjuer än för de intervjuer som genomfördes vid personliga möten. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades direkt efter att intervjuerna var genomförda. Att göra det så fort som möjligt bidrog med att det gick smidigt att transkribera, eftersom allt var färskt i minnet och det var enkelt att komma ihåg personernas kroppsspråk och uttryck. Enligt Bryman (2011) är det fördelaktigt att transkribera intervjumaterialet eftersom det då blir enklare att både komma ihåg vad och hur personer säger saker.

All empiriskt material sammanfattades och analyserades, vilket gjordes genom att det empiriska materialet och den tidigare forskningen skrevs ihop till en löpande text i ett *Analys och Tolkning*s avsnitt. Enligt Patel och Davidsson (2011) kan en kvalitativ studie göras på det sättet om det passar för studien. Enligt författarna är det viktigt att då tydliggöra vilken text som är empirisk data samt tidigare forskning. Det gjordes en relativt tydlig skildring av vilket material som var från intervjupersonerna genom citat från intervjupersonerna. Kvale och

Brikman (2009) beskriver att det empiriska materialet kan analyseras genom *meningskodning*, vilket innebär att materialet kodas utifrån olika förutbestämda kategorier, vilket gjordes för studiens empiriska material tillsammans med tidigare forskning. De slutgiltiga kategorierna blev *kompetensbegreppet, kompetenskartläggning, sammanställning av kompetenser i kompetensblomman och tolkning av kompetenserna*.

3.5 Etik

Enligt Bryman (2011) finns fyra grundläggande etiska principer som avses för svensk forskning. Dessa är *samtyckeskra*vet, *informationskra*vet, *konfidentialitetskra*vet och *nyttjandekra*vet. Den första principen samtyckeskravet innebär att deltagaren själv har rätt att bestämma över sin medverkan i en undersökning. Nästa princip är informationskravet vilket innebär att respondenten skall informeras om vad som är undersökningens syfte och hur undersökningen kommer att gå till. Principen innebär också att respondenternas medverkan är frivillig och att de kan hoppa av när de själv önskar. Den tredje principen är konfidentialitetskravet och innebär att obehöriga inte ska kunna ta del av respondenternas uppgifter samt att uppgifterna skall behandlas med största möjliga varsamhet. Sista principen är nyttjandekravet vilket innebär att de uppgifter som samlats in om enskilda personer endast får användas för forskningsändamålet.

För att täcka informationskravet och samtyckeskravet i studien, gjordes innan varje intervju ett klagörande av studiens syfte via e-mail i samband med en förfrågan om de ville ställa upp på intervju, då fanns möjlighet för respondenten att ställa frågor inför intervjun samt avböja. Vid intervjutillfället gavs ytterligare ett klagörande av intervjuns syfte och information gavs om att deras svar skulle behandlas anonymt. Vid redovisningen av empirin nämndes inte respondenternas namn för att anonymiteten skulle gälla för respondenterna och för att täcka konfidentialitetskravet. Svaren från intervjuerna var endast till för forskningsrapporten och den information som kom fram av intervjuerna men som inte hade betydelse för forskningen överlämnades inte till uppdragsgivaren. Inspelningarna från intervjuerna användes endast för studien och därför täcktes också nyttjandekravet. Företagets namn nämns i uppsatsen, detta efter godkännande från företaget.

3.6 Tillförlitlighet

Patel och Davidsson (2011) anger att i en kvalitativ studie kan *validitet* mätas, dock på ett annat sätt än i en kvantitativ studie. Författarna anser att validiteten i en kvalitativ studie bör innehålla rätt företeelser såsom bra instrument och noggrannhet vid själva mätningen för att höja tillförlitligheten för studien (Patel och Davidsson, 2011). För att höja tillförlitligheten i studien spelades alla intervjuer in och materialet transkriberades för att säkerställa att det som sades blev dokumenterat. Under intervjun ställdes en del följdfrågor och frågor för att säkerställa att inga missförstånd skulle uppstå.

Kvale & Brinkman (2009) anger att en studie bör genomföras på ett planerat och genomtänkt sätt för att höja tillförlitligheten. För att säkerställa så genomtänkta och tillförlitliga svar som möjligt vid intervjutillfällena skickades ett e-mail till varje respondent ut två veckor innan intervjutillfällena. Detta gjordes för att de skulle få större förståelse för syftet med studien och att de skulle börja fundera över vilka de ansåg vara nyckelkompetenserna för inköpare på Skanska NPU.

3.7 Metoddiskussion

Några svagheter som studien kan innefatta tas upp och diskuteras i detta avsnitt. Ett målstyrt urval gjordes för att strategiskt välja ut respondenter som var lämpliga för studien. I denna studie gjordes urvalet av respondenter av uppdragsgivaren på företaget. Uppdragsgivaren hade bäst kunskap om vilka respondenter som skulle vara mest lämpade. Dock finns en risk att materialet kan ha påverkas på grund av uppdragsgivarens val av respondenter, att de t.ex. vill framställa företaget på ett så positivt sätt som möjligt.

Studien fokuserade på nyckelkompetenser, dock anser jag att det behövs fler kompetenser än nyckelkompetenser. Dessa kompetenser nämndes troligtvis inte eftersom inköpscheferna endast fokuserar på nyckelkompetenserna. Hade jag istället fokuserat på att ställa frågor om vad som behövs för att kunna arbeta som inköpare på Skanska NPU, kanske andra kompetenser också nämns. Hur frågorna i intervjuguiden var utformade kan ha påverkat materialet.

Analys & Tolkning

I följande avsnitt analyseras och tolkas tidigare forskning tillsammans med det empiriska materialet som framkommit från de intervjuer som genomfördes för studien. Alla sex intervjupersoner arbetar som inköpschefer på Skanska NPU. De har tidigare i deras karriär arbetat som inköpare och har haft olika roller inom inköp. För att skydda intervjuarnas anonymitet presenteras de som respondenter och intervjupersoner.

4.1 Kompetensbegreppet

Lindelöw (2008) anser att det är viktigt att alla i en organisation innehar liknande syn på kompetensbegreppet för att ett kompetensstrategiskt arbete skall fungera. Det visade sig att intervjupersonernas definition av kompetensbegreppet inte är helt överensstämmande. Två av respondenterna anser att kompetens innebär att en individ innehar olika kunskaper, attityder och förhållningssätt och en helhet av dessa blir ”rätt kompetens” för ett arbete. En annan av intervjupersonerna anser att det är nödvändigt att inneha olika former av kompetenser för att kunna arbeta med något specifikt och lyckas inom ett yrke. Genom att omvandla kunskap till något praktiskt utnyttjas kunskapen och individen blir kompetent anser en tredje respondent.

”När kunskap omvandlas till något praktiskt utnyttjas den kunskap man har och då blir man kompetent” (Citat: respondent, april 2013).

Enligt Lundmark (1998) innebär kompetensbegreppet att individer besitter en kunnighet, skicklighet och förmåga att utföra uppgifter i olika situationer. En fjärde respondent anser att begreppet handlar om flera saker bland annat den kunskap en person innehar, arbetssätt och personlig kompetens som t.ex. motivation. En annan respondent anger att begreppet nyckelkompetens handlar om att ha en spetskompetens som krävs för att förverkliga företagets strategier och målsättningar.

”Nyckelkompetens är en specialisering man har, något som är unikt för att företaget ska uppfylla och förverkliga företagets strategier och målsättning, det krävs då att en spetskompetens finns inom vissa områden” (Citat: respondent, april 2013).

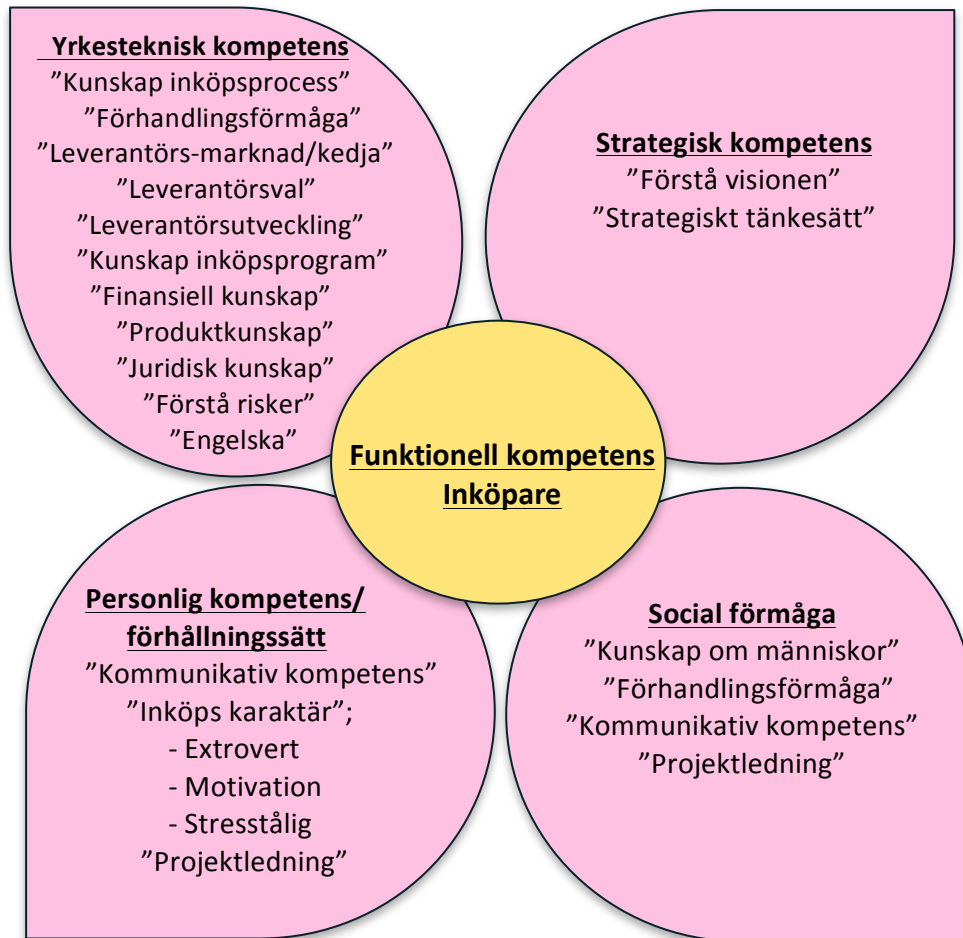
Enligt Lai (2010) är nyckelkompetenser de viktigaste och avgörande kompetenserna, de är långsiktiga, konkurrenskraftiga och överlägsna.

4.2 Kartläggning av kompetenser

Lundmark (1998) anger att det blir effektivare för företag att genomföra kompetensutveckling för medarbetarna om företaget genomför en kartläggning av kompetenser. En kompetenskartläggning inleds med en datainsamling från ett antal nyckelpersoner som är lämpade och kunniga för att identifiera vilka kompetenser som krävs för en specifik arbetsroll, tjänst eller befattning. Företaget bör också ha vetskap om vilka kvalifikationer som rollen, tjänsten eller befattningen kräver. För studien var alla de intervjuade personerna i dagsläget i en ledande position inom inköp. Inköpscheferna har själva arbetat under längre tid som inköpare, därför kunde de ses som nyckelpersoner. Efter att intervjuerna var genomförda tolkades och användes all den information som framkom under intervjun oberoende av om endast en respondent ansåg att en kompetens var en avgörande kompetens. Enligt Lundmark (1998) är det viktigt att all information blir sammanställd eftersom det är viktigt att inte missa någon information.

4.3 Sammanställning av kompetenser i kompetensblomman

För att kartlägga och kategorisera respondenternas svar av vad som identifierades som nyckelkompetenser används kompetensblomman. Enligt Lundmark (1998) kan kompetensblomman användas för att kartlägga och kategorisera kompetenser. Kategoriseringen av kompetenser genomförs genom att först göra en tolkning och en komplettering av nyckelpersonernas svar om vilka de anser vara nyckelkompetenserna. Nedan kategoriseras respondenternas angivna nyckelkompetenser in i de olika delkompetenserna *yrkesteknisk kompetens*, *strategisk kompetens*, *personlig kompetens* samt *social kompetens/förhållningssätt*.



Figur 1. Kategorisering av nyckelkompetenserna i Lundmarks (1998) kompetensblomma

4.3.1 Yrkesteknisk kompetens

De flesta av de identifierade nyckelkompetenserna kategoriserades in under yrkesteknisk kompetens eftersom nyckelpersonerna anser att inköpyrket kräver vetskap om metoder, regler och arbetssätt. Grundläggande kunskaper och färdigheter krävs också för den aktuella yrkesverksamheten, vilket Lundmark (1998) beskriver att den yrkestekniska kompetensen innehåller.

”Kunskap om inköpsprocess”

Fem av intervjupersonerna anser att det krävs grundläggande kunskap om inköpsprocessen, vilket innebär att inköparna bör känna till hur Skanska NPU vill att de ska göra inköpen i förhållande till företagets regler och etik. Kunskap om inköpsprocess kategoriseras som

grundläggande kunskaper och färdigheter som krävs för den aktuella yrkesrollen vilket är i linje med vad Lundmark (1998) innefattar i den yrkestekniska delkompetensen.

Det framkom från intervjuerna att det krävs en vetskap om hur inköpsprocessen går till från början till slut. Det är betydelsefullt att först förstå behovet av det som ska köpas och sedan börja med alla förberedelser inför inköpet. Därefter krävs en förståelse av leverantörsmarknaden genom att ta reda på information om olika leverantörer. Sedan ska en aktuell och potentiell leverantör väljas ut av de som finns tillgängliga och starta förhandlingsprocessen, kontraktsskrivning och implementering. En av respondenterna anser att det också är viktigt att förstå hur ett ”inköp görs tillsammans med teamet”, vilket innebär att det är viktigt att kunna samarbeta med sina kollegor.

Granberg (2011) anser att yrkesteknisk kompetens innebär att ha en förmåga att kunna använda de verktyg som förekommer. En av respondenterna anser att kunskap om inköpsprocessen innebär att veta olika taktiker, metoder och tillvägagångssätt om hur inköp genomförs.

”En inköpsmetod kan vara att inköparna bör förstå och se skillnader över vilka leverantörer som de ska lägga mer vikt och tid på eftersom det blir en större investering för Skanska” (Citat, respondent, april 2013).

Enligt respondenterna finns olika inköpsroller inom Skanska NPU. Det finns också olika inköpsprocesser beroende på vilken inköpsroll en individ har, därför bör kunskap finnas om den inköpsprocess som den specifika inköpsrollen kräver. En operativ inköpare kräver kunskap om projektsupport, vetskap om konstruktion, materialkunskap samt förstå behovet för de personer som arbetar i projekt. En specialistinköpare kräver istället en djupare kunskap om det specifika område som inköparen arbetar inom.

”Om en inköpare inte innehar kunskap om inköpsprocessen kan fel leverantörer väljas, vilket kan innebära betydligt mindre lyckade projekt” (Citat, respondent april 2013).

”Kunskap om leverantörsmarknad och leverantörskedja”

Alla utom en av respondenterna anger att inköparna bör ha vetskap om hur marknaden för leverantörer ser ut, vilket innebär att ha kunskap om leverantörers rykte, konkurrenssituation, ägarstruktur och hur många leverantörer som finns tillgängliga för det specifika inköp som ska göras.

”Leverantörerna kan spelas ut mot varandra om det är mer än en leverantör att välja på för ett inköp” (Citat, respondent, april 2013).

En av respondenterna anger att det är viktigt att tänka taktiskt. Att tänka taktiskt innebär att se om möjligheten finns att köpa direkt från en ägare istället för att gå via en återförsäljare, vilket kan resultera i ett lägre pris. Enligt Granberg (2011) innebär yrkesteknisk kompetens att ha en förmåga att kunna använda taktiker, metoder och verktyg som förekommer.

Det är viktigt att ha koll på marknadspriser, index och råvarubörsen beroende på vilket inköpsområde en inköpare arbetar inom anser en av intervjupersonerna. En annan av intervjupersonerna anser att inköparna bör ha en grundläggande kunskap om logistik.

”Logistik kunskap innebär en kunskap om hur varor/tjänster flyttas från A till B på ett så effektivt och kostnadseffektivt sätt som möjligt”. (Citat, respondent, april 2013).

”Kunskap om leverantörsväl”

Granberg (2011) anser att yrkesteknisk kompetens innebär att ha en förmåga att kunna använda de regler och taktiker som förekommer. Det krävs också att individerna ska kunna tillämpa reglerna och taktikerna i rätt situation. Fem av respondenterna anger att det är viktigt för inköparna att förstå kundens syfte och behov för att kunna välja rätt leverantör för det specifika inköpet som ska göras. När leverantörer väljs bör inköparna följa en ”stegvis analys” för att välja rätt leverantör för inköpet. Det är först betydelsefullt att förstå behovet av vad för slags inköp som ska göras, sedan krävs en förståelse av marknaden genom och ta reda på information om olika leverantörer. Det bästa för att få information om leverantörerna är att börja göra intervjuer med leverantörerna för att få insikt om vem som passar bäst för just det specifika inköpet som ska göras. Därefter väljs en aktuell och potentiell leverantör ut av de som finns tillgängliga och därefter körs processen igång med förhandling, kontraktsskrivning och implementering. Leverantören får sedan möjlighet att testa leverera så att inköparen sedan

kan ge leverantören utvecklingsmöjligheter genom feedback på vad som kan förbättras. En respondent anser att det är viktigt att ha en förståelse om samband mellan olika leverantörer och underleverantören. Genom att ha den kunskapen kan inköparna undgå vissa steg i leverantörskedjan och få längre pris anger samma respondent.

”Om det skulle stå mellan två leverantörer och de tillhör samma koncern, innebär det egentligen inte en konkurrens” (Citat, respondent, april 2013).

”Kunskap om leverantörsutveckling”

Fyra av respondenterna identifierar leverantörsutveckling som en nyckelkompetens, vilket handlar om att hjälpa leverantörerna att utveckla sina produkter till bättre kvalitet, högre leveranssäkerhet och hela tiden utveckla bättre produkter.

”Det blir en så kallad win-win situation där både leverantör och inköpare vinner i slutändan” (Citat, respondent, april 2013).

Enligt Granberg (2011) krävs en användning av kunskapen och kunna utnyttja den i de situationer som krävs. Enligt respondenterna krävs kunskap om vad som ska utvecklas samt kunna förmedla det på ett bra sätt till leverantörerna.

”Kunskap om inköpsprogram”

Det framkom från intervjuerna att det finns olika inköpsprogram på datorer som inköparna använder dagligen för att underlätta sitt arbete. Enligt Granberg (2011) krävs en grundläggande kunskap samt kunna tillämpa kunskapen i olika moment, vilket krävs av inköparna för att kunna använda sig av inköpsprogrammen. Två respondenter anger att det är viktigt att behärska och hantera dessa program.

”Dessa program utvecklas hela tiden därför krävs det också att inköparna hänger med den utvecklingen” (Citat, respondent, april 2013).

En respondent anser också att inköparna måste kunna vanlig IT-kunskap som t.ex. hur e-mail och sökmotorer fungerar. Kunskap om inköpsprogram kategoriseras som yrkesteknisk

kompetens eftersom det krävs kunskap att kunna använda hjälpmedel och redskap för att kunna utföra arbetsuppgifter (Granberg, 2011).

”Finansiell kunskap”

Fyra av intervjupersonerna anser att inköparna bör ha ekonomisk kunskap, vilket innefattar en förståelse av årsredovisningar, nyckeltal och kunna se en ekonomisk helhet, för att förstå leverantörernas situation. Grundläggande kunskaper och färdigheter krävs för den aktuella yrkesverksamheten, vilket innefattar den yrkestekniska delkompetensen (Lundmark, 1998). Enligt respondenterna är finansiell kunskap viktigt så att inköparna inte skriver avtal med t.ex. en leverantör som håller på att gå i konkurs. Att vara duktig med siffror och huvudräkning i samband med förhandling är också viktigt anser en respondent.

Inköparna bör även förstå en ”kostnadshelhet”, vilket betyder att inte alltid välja den billigaste produkten utan att undersöka om kvalitén är rätt för det produkten ska användas till. Att välja en dyrare produkt med bra kvalité kan pengar sparas på lång sikt.

”Det är viktigt att se kringkostnader för det som köps, vilket innefattar vad utförandet av ett arbete kostar” (Citat, respondent, april 2013)

”Produktkunskap”

Att ha kunskap om det produktområde som inköparna arbetar inom anger fyra intervjupersoner som en viktig kompetens. En respondent uttrycker att ”kunskap är makt” och att dessa kunskaper erhålls genom att införskaffa kompetens inom det område som inköpen ska göras. Enligt Kock, (2009) kan formell kompetens ingå i yrkesteknisk kompetens, ansvar är då ofta knuten till personens formella kompetens genom att uppgiften måste skötas på rätt sätt. Den formella kompetensen bör därför garantera att individen är kompetent att utföra vissa uppgifter om de innehar utbildning inom det område inköpen ska göras (Kock, 2009). Respondenterna anser att de inköpare som arbetar som specialistinköpare bör ha en formell utbildning och lång erfarenhet av det område de arbetar inom, det bör också hänga med i all utveckling som sker. Det är omöjligt att kunna teckna bra avtal om inte rätt kunskap finns om det som köps anser en av respondenterna.

”Om en inköpare har golv som sitt inköpsområde, måste kunskap finnas om allt som har med golv att göra. Det innebär allt från fördelar och nackdelar med olika typer av golv till lägnings hastighet för olika golv” (Citat, respondent, april 2013).

”Juridisk kunskap”

Enligt Granberg (2011) innebär yrkesteknisk kompetens teorier, metoder, föreskrifter, lagar och avtal som ska kunna tillämpas i olika moment för att individer ska kunna anses som kompetenta. Fyra respondenter framför att det är betydelsefullt att inneha juridisk kunskap och viktigt att kunna använda kunskapen praktiskt eftersom arbetet handlar till stor del om avtal. Enligt respondenterna bör inköparna vara medvetna om olagligheter, kontraktsbrott och hur materialet som köps ska var märkt. Respondenterna anser också att inköparna bör ha vetskap om vilka avtal som är viktiga i olika sammanhang och ha en förståelse för hur risker bör fördelas. Om denna kompetens inte är tillräcklig riskerar Skanska att det skrivs ogiltiga avtal.

”Juridisk kunskap är en viktig kompetens eftersom inköparna skriver många avtal, därför måste inköparna veta vad som gäller i samband med avtalsprocessen, vad som är tillåtet och vad som inte är tillåtet” (Citat, respondent, april 2013).

”Förstå risker”

Två respondenter uppger att det är viktigt att ha en förståelse och kunskap om olika risker som kan uppstå i samband med inköp samt förstå riskernas konsekvenser. Enligt Lundmark (1998) innefattar den yrkestekniska delkompetensen grundläggande kunskaper och färdigheter om arbetsuppgifterna, vilket krävs för att förstå risker. Respondenterna anger att med risk menas förseningar, konkurs för leverantör, strejk som uppstår och egentligen allt som kan gå fel.

”Det är även viktigt att förstå vad som ska göras om en risk inträffar”
(Citat, respondent, april 2013).

”Engelsk språkkunskap”

Två respondenter anger att det är viktigt att ha goda kunskaper i det engelska språket eftersom många internationella inköp görs, vilket kan innebära att förhandling måste ske på engelska. Engelskan bör vara så god att inköparna inte hamnar i underläge på grund av bristfälliga språkkunskaper anger en respondent.

”Om man ska göra en förhandling med en engelsman så är det enormt viktigt vara duktig i engelska annars hamnar man i underläge” (Citat, respondent, april 2013).

Respondenterna anger att eftersom Skanska finns i fler länder krävs det att medarbetarna har goda kunskaper i engelska så att kommunikation mellan dem kan utföras på ett bra sätt. Engelsk språkkunskap kategoriserades som yrkesteknisk kompetens eftersom Granberg (2011) anser att det krävs grundläggande kunskap, samt att kunskapen ska kunna användas i en specifik situation.

4.3.2 Strategisk kompetens

”Förstå visionen”

Lundmark (1998) beskriver strategisk kompetens som den delkompetens som innefattar kunskaper om verksamhetsidéen och målen för verksamheten. En av respondenterna anser att det är viktigt att kunna kartlägga Skanskas behov och förstå Skanskas etik och riktlinjer. Tre respondenter fastställer att det är viktigt att inköparna innehar kunskap om miljötank och förståelse för säkerhet eftersom det krävs av inköparna att kunna informera kunder och leverantörer om vad som gäller.

”Det är viktigt att kunna ställa miljökrav till kunder och leverantören därför krävs en vetskap om t.ex. vilka kemikalier som inte är tillåta under projekt som Skanska utför”.
(Citat, respondent, april 2013).

”Strategiskt tankesätt”

Enligt Lundmark (1998) innefattar strategisk kompetens arbete utifrån en helhetssyn på verksamheten, att planera och arbeta utifrån givna mål. Två av respondenterna anger att ett strategiskt tankesätt är viktigt för att få så bra inköp som möjligt, vilket innebär att tänka långsiktigt, kontinuerlig förbättring och att kunna skala bort det som är irrelevant. Det framgick från intervjuerna att det är viktigt för inköparna att ha vetskap om hur produkter och tjänster passar ihop med Skanskas behov, vilket handlar om att kunna se en helhetsbild över de inköp som görs genom att använda all fakta, analys och taktik på rätt sätt.

”Att prioritera rätt saker, förstå konsekvenserna av vilka val som görs, ta alla parametrar i åtanke och göra riksinventering är att inneha ett strategiskt tankesätt” (Citat, respondent, april 2013).

Att tänka strategiskt innebär också att ha en långsiktig och helhetsöversikt när inköp görs. Vilket kan resultera i att använda leverantörer utomlands, bygga upp en allians, köpa upp en leverantör eller köpa direkt från producenten anger en annan respondent.

4.3.3 Social kompetens

”Kunskap om människor”

Enligt Lundmark (1998) består social kompetens av en persons förmåga till lagarbete, socialt samspel och sociala kontakter. Fem av respondenterna anser att kunskap om människor är en viktig nyckelkompetens för inköpare. En av respondenterna anser att det är viktigt att lära sig att förstå och känna hur människor fungerar. Respondenten beskriver att 70 % av kommunikation är kroppsspråk, vilket gör det viktigt att som t.ex. förhandlare lära sig förstå motpartens kroppsspråk.

”Man ser ofta på ett kroppsspråk om man förstår varandra. t.ex. kan en person säga att denne förstår men man ser på kroppsspråket att denne faktiskt inte gör det” (Citat, respondent, april 2013).

Samma respondent tycker även att det är viktigt att kunna känna av den mänskliga interaktionen och kemin i rummet. Enligt Lundmark (1998) består den sociala kompetensdelen av att kunna lyssna och vara smidig i olika sorters arbetssituationer. En annan av intervjupersonerna anser att det självklart är viktigt med kunskap om de produkter som köps men om en inköpare har en god förhandlingsförmåga och är säker på att leverantörerna talar sanning så behöver inte expertkunskapen om produkten vara det allra viktigaste.

Flera av respondenterna anser att det är viktigt att skapa relationer eftersom inköpare ofta arbetar med samma leverantörer under en längre tid. Dock är det viktigt att skapa en professionell relation eftersom det annars kan resultera i att någon part blir lurad och utnyttjad, eftersom de känner till varandras starka respektive svaga sidor uppger en respondent.

En av respondenterna anger att det också är viktigt att våga ha en relation med kollegor där man kan, vågar och vill använda sig av deras kompetenser för att genomföra så bra inköp som möjligt.

”Ett ödmjukt samarbete mellan olika avdelningar genom att dela med sig av sin kompetens gynnar företaget” (Citat: respondent, april 2013).

4.3.4 Personlig kompetens/förhållningssätt

”Inköpskaraktär; extrovert, motivation, stresstålig”

Enligt Lundmark (1998) innehåller personlig kompetens förhållningssätt, värderingar, etik, ansvar och kreativitet. En av respondenterna anser att en person som är extrovert bör ha lättare att lyckas som inköpare än en introvert person eftersom det är en fördel att vara öppen och kunna ta för sig som inköpare. En annan respondent nämner att det är viktigt att ha motivation till att lära sig nya saker vilket också hör till personlig kompetens eftersom det påverkar resultatet i slutändan. Att vara stresstålig är också en viktig nyckelkompetens anger samma respondent.

”Som inköpare hamnar man ofta i stressiga och svåra situationer, det krävs då att man kan hantera det” (Citat, respondent, april, 2013).

4.3.5 Kategorisering av kompetenser i fler än en delkompetens

Enligt Lundmark (1998) kan vissa kompetenser ingå i fler delkompetenser än en eftersom kompetenserna hänger ihop och går in i varandra. Några av respondenternas svar sammanfattades och kategoriserades in mer än en delkompetens.

”Förhandlingsförmåga”

Förmåga till att förhandla anger alla respondenter som en av de viktigaste nyckelkompetenserna för inköpare. En av respondenterna anser att det är viktigt att få rätt pris och bra kvalitet på det som köps, vilket uppnås genom förhandling. Det framgick från intervjuerna att det krävs en god förmåga att kunna läsa av motparten och förstå hur det bästa

från en leverantör frambringas för att anses som en duktig förhandlare. Enligt Lundmark (1998) består den sociala delkompetensen av att dels kunna utföra ett socialt samspel och förmåga till att knyta sociala kontakter och dels kunna lyssna och vara smidig i olika sorters arbetssituationer, därför kan förhandlingsförmåga kategorisera i den sociala delkompetensen. Det kom också fram från intervjuerna att det är viktigt att inköparna kan uttrycka sig såsom de vill att motparten ska uppfatta dem. Det är samtidigt viktigt att förstå vad motparten uttrycker med sin kommunikation, vilket utförs genom att läsa kroppsspråk, bedöma hur en leverantör reagerar och genom att veta när ett ödmjukt eller stenhårt sätt ska användas.

Enligt Granberg (2011) innebär yrkesteknisk kompetens en förmåga att kunna använda de verktyg som förekommer samt kunna tillämpa dem i olika situationer, därför kategoriserades förhandlingsförmåga även in i yrkesteknisk kompetens. Det framkom från intervjuerna att det krävs av inköparna att de utnyttjar de förhandlingstekniker som finns och förstå när teknikerna ska användas. Det krävs också att ha en förståelse av motpartens olika tillvägagångssätt och strategier.

”Man måste veta när det är läge att ta en paus i en förhandling eller när en det är läge att ta med sin chef i en förhandling” (Citat, respondent, april 2013).

”Projektledning”

Tre av respondenterna uppger att det är viktigt att inneha ledarkunskaper eftersom inköparna ibland innehar en roll som projektledare.

”Det handlar om att få med personer i rätt riktning, kunskap att driva människor framåt och utnyttja de kompetenser som finns inom teamet” (Citat, respondent, april 2013).

Projektledningskompetens kan kategoriseras som social kompetens eftersom Granberg (2011) anser att den sociala kompetensen innebär kunskap om människor och förstå sig på sociala sammanhang. Kompetens kan också kategoriseras som personlig kompetens/förhållningssätt eftersom det handlar om vad personer anser om förhållningssätt, värderingar, etik, ansvar, kreativitet och hur människosynen påverkar agerandet (Lundmark, 1998).

”Kommunikativ kompetens”

Det framkom från intervjuerna att det är viktigt att kunna konsten att kommunicera på ett effektivt sätt, både externt och internt.

”Om ett bra avtal tecknats är det viktigt att det kommuniceras fram, så även de personer som arbetar i projektet kan ta del av det bra tecknade avtalet”
(Citat, respondent, april 2013).

Samma respondent anger också att om inte de bra tecknade avtalet kommuniceras är avtalet meningslöst eftersom de personerna i projektet har sista ordet. En annan respondent anser att det även är viktigt att ha vetskap om vilken kommunikationskanal som är mest lämpad i olika situationer. Kommunikativ kompetens kan kategoriseras i personlig kompetens eftersom det enligt Lundmark (1998) krävs rätt personliga värderingar, motivation och ett korrekt förhållningssätt för att kunna kommunicera på ett beaktansvärt sätt. Kompetensen kan också kategoriseras in i den sociala delkompetensen eftersom den också består av förmåga till lagarbete, socialt samspel och sociala kontakter (Lundmark, 1998).

4.3.6 Funktionell kompetens

Enligt Lundmark (1998) är funktionell kompetens en integrering av de övriga delkompetenserna. Delkompetenserna hänger ihop och är beroende av varandra. För att kunna arbeta som inköpare på Skanska NPU krävs en integrering av alla eller vissa av nyckelkompetenserna, dock beror det på vilken inköpsroll en person innehar. Detta kommer belysas mer i diskussionsavsnittet.

4.4 Tolkning av kompetenser

Nyckelkompetenser	Antal respondenter (max 6 respondenter)
Förhandlingsförmåga	6
Kunskap om inköpsprocess	5
Kunskap leverantörsmarknad & leverantörskedja	5
Kunskap leverantörsval	5
Kunskap leverantörsutveckling	4
Kunskap om människor	4
Finansiell kunskap	4
Produkt kunskap	4
Juridisk kunskap	3
Förstå risker	3
Projektledning	3
Förmåga att förstå visionen	3
Inköpskaraktär	2
Kommunikativ kompetens	2
Engelsk språkkunskap	2
Kunskap om inköpsprogram	2
Strategisk tänkande	2

Figur 2. Sammanfattning nyckelkompetenser

Efter att sammanställningen och kategoriseringen av kompetenserna var gjord kunde en urskiljning göras för att se vilka kompetenser som liknade varandra samt skiljde sig åt. Enligt Lundmark (1998) måste informationen av den insamlade empirin systematiseras, analyseras och tolkas. När kompetenserna staplades upp och sammanfattades enskilt, framgick det att respondenterna anser att vissa kompetenser överensstämde eller var likartade. Alla respondenterna anser t.ex. att förhandlingsförmåga är en betydelsefull kompetens. Enligt Lundmark (1998) är det centralt att jämföra nyckelpersonernas svar om vilka kompetenser de anser vara nyckelkompetenserna. Vilket görs enligt författaren genom att en sammanställning

av informationen genomförs, därefter kan mönster upptäckas och generella synpunkter, eventuella motsägande information samt kompletterande information tas fram.

Enligt Granberg (2009) finns det olika handlingsnivåer, varför en individ handlar på ett visst sätt. Den första nivån är den rutinbaserad nivå och innefattar handlingar som görs per automatik och rutiner. De framkom nyckelkompetenser från intervjuerna där endast två av respondenterna betraktade som nyckelkompetenser. En möjlighet finns att respondenterna innehar skilda åsikter om vissa nyckelkompetenser på grund av att de reflekterar olika över handlandet när de identifierar nyckelkompetenser. Några av respondenterna reflekterade eventuellt inte över vissa kompetenser eller moment inom en kompetens, eftersom för dem är det ett rutinmässigt handlande och sker per automatik, vilket de ansåg att momenten är så grundläggande att de inte anses som en nyckelkompetens. En av respondenterna förklarade nyckelkompetensen djupare och inkluderade händelser som sker genom ett rutinmässigt handlande, t.ex. angav respondenten att det är viktigt att inköpare besitter grundläggande kunskap om hur sökmotorer och e-mail fungerar. En förklaring till varför ingen annan av respondenterna nämnde det kan vara att de ser det handlandet som en rutinbaserad nivå och en självklarhet.

Diskussion och slutsatser

I följande avsnitt förs en diskussion kring den analys och tolkning som gjorts för studien samt att slutsatser dras med koppling till frågeställningen.

5.1 Vilka nyckelkompetenser identifierades

Första frågeställningen som är en av studiens centrala punkter, var att få reda på vilka kompetenser som inköpscheferna ser som nyckelkompetenser för inköpare på Skanska NPU. Efter genomförandet av sex intervjuer med inköpschefer med lång erfarenhet från inköpsyrket, identifierades 17 nyckelkompetenser (se bilaga 2). Inköpschefernas svar sammanfattades och tolkades såsom Lundmark (1998) beskriver att en kartläggning av kompetenser bör genomföras. Kartläggningen gjordes genom att beskrivningarna från de identifierade nyckelkompetenserna sammanfattades och kategoriserades in i kompetensblomman. Därefter kunde kompetenserna kompletteras, tolkas och jämföras. Enligt Lundmark (1998) används kompetensmodellen för att företag effektivare ska kunna kartlägga kompetenser och tydliggöra att funktionell kompetens är beroende av olika delkompetenser (Lundmark, 1998).

Jag anser att kompetensblomman var till stor hjälp när kartläggningen av kompetenserna utfördes, eftersom det var relativt enkelt att urskilja vilket kompetensblad som kompetenserna tillhörde. Lundmark, (1998) konstaterar att kompetensbladen är lika viktiga för att få en funktionell kompetens. Alla de identifierade nyckelkompetenserna går in i varandra och resulterar i en helhet, vilket blev tydligt när kompetenserna kategoriserades in i kompetensblomman. Vissa av nyckelkompetenserna visades sig tillhöra mer än en delkompetens, således kategoriserades dessa nyckelkompetenser in i mer än en delkompetens.

En nackdel med att använda kompetensblomman är att det inte går att identifiera vilken kompetens som är viktigast, utan alla kompetenser ligger på samma nivå. Flertalet av de identifierade nyckelkompetenserna kategoriserades in under yrkesteknisk kompetens. En förklaring är att inköpscheferna anser att inköpsyrket kräver vetskap om metoder, regler och arbetssätt samt en grundläggande kunskap om arbetsuppgifterna, vilket Granberg (2011) beskriver att den yrkestekniska delkompetensen innehåller. En annan förklaring är att den yrkestekniska kompetensdelen tydligt förklarar vad som krävs för att klara av inköpsrollerna och att det var lättast för respondenterna att relatera till sådant som är yrkesspecifikt.

5.2 Hur nyckelkompetenserna identifierades

Jag instämmer med Thomsens (2010) konstaterande om att kompetens är ett brett och svårpreciserat begrepp. Fem av alla sjutton nyckelkompetenser identifierades av endast två olika respondenter. Det visade sig också att endast en nyckelkompetens nämndes av alla sex intervjupersoner, vilket var förhandlingsförmåga. En bidragande orsak till att svaren varierades mellan inköpscheferna kan bero på att begreppet kompetens är ett brett och svårpreciserat begrepp, vilket kan göra det svårt för olika individer i ett företag att svara exakt likadant när de ska identifiera nyckelkompetenser. En annan förklaring till att inköpschefernas svar varierades är att de identifierar på olika sätt. Det kan alltså bero på *hur inköpscheferna* identifierar nyckelkompetenser, vilket är studiens andra forskningsfråga.

Enligt Lundmark (1998) är funktionell kompetens en integrering av de övriga delkompetenserna. Jag antog från början att en integrering av alla de identifierade nyckelkompetenserna krävs för att lyckas som inköpare på Skanska NPU. Dock finns olika inköpsroller på företaget, såsom operativa inköpare, strategiska inköpare, specialistinköpare och logistikere. Det visade sig att det nödvändigtvis inte krävs alla de identifierade nyckelkompetenser för en inköpsroll. Det vill säga vilka nyckelkompetenser som är viktiga beror på vilken inköpsroll en inköpare innehar. Jag antar att när inköpscheferna identifierade nyckelkompetenserna resonerade de kring de inköpsroller de själva är involverade inom. Det innebär att vad som klassas som en nyckelkompetens för en roll behöver nödvändigtvis inte vara det för en annan. En operativ inköpare som skriver projektavtal behöver nödvändigtvis inte ha produktkunskap, medan för en specialistinköpare kan produktkunskap vara den viktigaste kompetensen.

Lindelöw (2008) konstaterar att det är viktigt att alla i en organisation har samma syn på kompetensbegreppet för att ett strategiskt arbete med kompetens ska fungera. Dock, visade det sig att synen för kompetensbegreppet inte var helt överensstämmande mellan inköpscheferna. Det visade sig att endast en respondent nämnde att kompetensbegreppet innebär *personlig kompetens*. Jag uppfattade det som att respondenten tänkte annorlunda när han/hon identifierade nyckelkompetenserna i jämförelse med de andra respondenterna. Det var endast två respondenter som beskrev nyckelkompetenser som kategoriserades i det *personliga kompetensbladet* i kompetensblomma. Hur inköpscheferna identifierade nyckelkompetenser för inköpare visade sig variera, vilket kan bero på att de resonerar olika

kring kompetensbegreppet och synen på vad som innebär att vara kompetent inom inköpsyrket.

Det visade sig att vissa av kompetenserna som betraktades som nyckelkompetenser endast nämndes av två inköpschefer. Jag anser att det beror på att inköpscheferna identifierar nyckelkompetenser på olika sätt, beroende på i vilken handlingsnivå de tänker utifrån. Granberg (2009) beskriver en handlingsnivå som kallas rutinbaserad nivå, vilket innebär handlingar som görs per automatik och rutiner. En möjlighet till att vissa nyckelkompetenser endast nämndes av två respondenter kan bero på att de kompetenserna var så grundläggande och självklara att de andra respondenterna inte tänkte på dem som nyckelkompetenser.

5.3 Sammanfattning

Sammanfattningsvis identifierades 17 nyckelkompetenser av inköpscheferna. Deras svar visade sig dock variera, vilket delvis kan bero på *hur* de identifierar nyckelkompetenser. Det visade sig att de nyckelkompetenser som nämndes av inköpscheferna var kompetenser som var viktiga för just de inköpsroller de själva var involverade inom. Hur inköpscheferna identifierar nyckelkompetenser kan också bero på vilken syn de har på kompetensbegreppet och vilka handlingsnivåer de tänker utifrån, vissa av inköpscheferna identifierade t.ex. nyckelkompetenser som de andra ansåg som självklara.

Rekommendationer och fortsatt forskning

I följande kapitel presenteras de förslag på rekommendationer som ges till företaget.

Avslutningsvis presenteras eventuell fortsatt forskning inom området.

6.1 Rekommendationer till företaget

På Skanska NPU arbetar i dagsläget drygt 200 inköpare, av dessa intervjuades sex personer. Detta innebär att det möjligtvis bara vara en liten del av alla åsikter om vilka nyckelkompetenser som identifierades, togs upp. Ett förslag till fortsatt arbete inom området är att företaget tillfrågar fler nyckelpersoner för att få en djupare och klarare bild om vilka nyckelkompetenser som är relevanta för inköpare.

Det framkom också att en möjlig orsak till varför svaren varierade från respondenterna kan bero på att Skanska NPU innehåller flera inköpsroller, det innebär att vad som klassas som en nyckelkompetens för en roll behöver nödvändigtvis inte vara det för en annan. Ett annat förslag till fortsatt arbete inom området för företaget kan vara att utveckla och genomföra en kartläggning av vilka nyckelkompetenser som krävs för olika inköpsroller och på så sätt skapa en mera anpassad kompetensskattning baserad på den specifika rollen.

6.2 Fortsatt forskning inom området

Jag anser att det hade varit intressant att i en vidare forskning inom området, studera hur individer resonerar kring kompetens när det ses som ett brett och svårpreciserat begrepp. Jag anser att det skulle vara intressant att veta *hur* personer resonerar när de identifierar vilka kompetenser de anser är avgörande för en befattning eller yrkesroll. Min studie berörde ämnet men det vore intressant att vidareutveckla hur personer resonerar kring kompetensbegreppet.

I en vidare forskning inom området skulle det också vara intressant att studera vilka kompetenser som är viktiga i ett rekryteringssammanhang. Det skulle då vara intressant att undersöka vilka kvalifikationer samt identifiera vilka nyckelkompetenser som krävs för den arbetsroll, tjänst eller befattning som rekryteringen är till för. Det skulle även vara intressant att sätta sig in i hur dessa kompetenser kan utvärderas för de personer som söker tjänsten eftersom man oftast får kort tid på sig att avgöra vad kompetensnivån ligger på för dem.

Litteraturförteckning

- Ax, C, Johansson, C & Kullvén, H (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber AB.
- Ellström, P-E (2006). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Bryman, A (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Bjurklo, M & Kardemark, G (1998). *Nyckelord. En nyckel vid kompetensutveckling*. Stockholm: Företagsekonomiska institutet, Stockholms universitet.
- Esaisson, P, Gilljam, M, Oscarsson, H & Wängnerud, L (2004). *Metodpraktiken – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Vällingby: Norstedt Juridik AB.
- Granberg, O (2011). *PAOU, personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Bokförlaget Natur & Kultur.
- Granberg, O (2009). *Lära eller läras*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kock, H (2010). *Arbetsplatslärande*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kvale, L & Brinkman, S (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lai, L (2010). *Strategisk kompetensstyrning*. Bergen: John Greig AS.
- Lind, C (2010). *Vägen till strategiskt inköp*. Knivsta: inköpsforum affärsutveckling Sverige AB.
- Lindelöw, M (2010). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Lundmark, A (1998). *Utbildning i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Patel, R & Davidsson, B (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Persson, G (2006). *Köp rätt med ISO 9001 – En handbok om inköp*. Mölnlycke: Elanders.
- Thomsen, M (2010). *Beställningskompetens vid upphandling av IT*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide

Innan intervjun

Jag heter Josefin Andersson och pluggar personalvetarprogrammet på Göteborgs Universitet, jag studerar sista året och skriver nu mitt examensarbete. Min uppsatts går ut på att undersöka hur en kompetenskartlägningsprocess går till. Vilket då innefattar mitt uppdrag jag har fått av Skanska NPU som innebär att identifiera nyckelkompetenser för inköpare. Tanken är alltså med intervjuerna att hjälpa till med att identifiera nyckelkompetenserna för inköpare som arbetar på Skanska NPU. Dessa nyckelkompetenser ska senare användas till att arbeta fram en modell som kan mäta medarbetarnas kompetenser med hjälp av mätskalan som finns.

Modellen som ska tas fram kommer se ut på liknande sätt som ”Skanska Leadership profile” och de nyckelkompetenser som är generellt för Inköpare och som redan finns beskrivna i ”skanskas ledaership profile” kommer tas med men de behöver inte beskrivas eftersom det redan finns en utförlig beskrivning på dem. *T.ex. om du anser att förhandling är en nyckelkompetens så vill jag gärna veta det, men du behöver inte beskriva den eftersom den redan finns beskriven.*

Om det är okej för dig kommer intervjun spelas in men endast för användig för min transkribering. Du kommer att vara anonym i arbete vilket innebär att ditt namn inte kommer skirvas in uppsatsen.

Intervjufrågor

Allmänt om intervjupersonen

- Vad är din arbetsroll? Arbetsuppgifter?
- Utbildning?
- Tidigare erfarenheter?
- Hur länge har du arbetat på Skanska NPU?
- Vad innebär begreppet kompetens för dig?

Kompetens

- Vilka anser du är nyckelkompetenserna för inköpare på Skanska NPU? (*1 nyckelkompetens i taget*)
 - Varför är det en nyckelkompetens?
 - Beskrivning av dessa nyckelkompetenser?
 - Vad innebär det att vara kompetent/ inte kompetent för dessa nyckelkompetenser?

Kompets kartlägningsprocess

- Hur resonerar du när du identifierar nyckelkompetenserna för inköpare?
- Varför anser du att det är viktigt att identifiera nyckelkompetenserna?
- *Behöver alla Strategisk inköpare ha alla dessa nyckelkompetenser?*
- *Varför behövs dessa kompetenser för att kunna arbeta som inköpare?*

Framtid

- Hur kan utvecklingen för de nämnda nyckelkompetenserna se ut? Säg 5 år?

Bilaga 2. Vilka nyckelkompetenser identifierades

Nyckelkompetenser	Antal respondenter (max 6 respondenter)
Förhandlingsförmåga	6
Kunskap om inköpsprocess	5
Kunskap leverantörsmarknad & leverantörskedja	5
Kunskap leverantörsval	5
Kunskap leverantörsutveckling	4
Kunskap om människor	4
Finansiell kunskap	4
Produkt kunskap	4
Juridisk kunskap	3
Förstå risker	3
Projektledning	3
Förmåga att förstå visionen	3
Inköpskaraktär	2
Kommunikativ kompetens	2
Engelsk språkkunskap	2
Kunskap om inköpsprogram	2